



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**La prevenzione della crisi d'impresa tra riforma
normativa e assetti adeguati: il ruolo dell'art. 2086 c.c.**

**Preventing corporate crises through regulatory reform
and appropriate structures: the role of art. 2086 c.c.**

Relatore:

Prof. Luca Ettore Perriello

Rapporto Finale di:

Silvia Largoni

Anno Accademico 2025/2026

*«Così hanno decretato gli dèi.
Che, nel perdersi, ciascuno possa ritrovare sé stesso»*

- Omero, Odissea

Indice

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – EVOLUZIONE NORMATIVA E MODIFICA ART. 2086 C.C.....	6
1.1 <i>IL SISTEMA PREVIGENTE E I LIMITI DEL MODELLO TRADIZIONALE.....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>LA RIFORMA DEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E LA MODIFICA DELL'ART. 2086 C.C.....</i>	<i>9</i>
1.2.1 L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale.....	14
CAPITOLO 2 – IL DOVERE DI ISTITUIRE GLI ASSETTI ADEGUATI.....	17
2.1 <i>GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI E IL PRINCIPIO DI ADEGUATEZZA.....</i>	<i>17</i>
2.1.1 Assetto organizzativo.....	18
2.1.2 Assetto amministrativo.....	20
2.1.3 Assetto contabile.....	22
2.2 <i>L'USO DEGLI ASSETTI PER LA RILEVAZIONE TEMPESTIVA E LA GESTIONE DELLA CRISI.....</i>	<i>24</i>
CAPITOLO 3 – LA CRISI D'IMPRESA E LA RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI.....	30
3.1 <i>IL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIALI.....</i>	<i>30</i>
3.1.1 L'organo amministrativo e i suoi doveri.....	31
3.2 <i>LA RESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA.....</i>	<i>32</i>
3.2.1 Fonti di responsabilità e onere della prova.....	34
3.2.2 Responsabilità degli amministratori ex art. 2392 c.c.....	36
3.2.3 Le responsabilità degli amministratori inoperativi.....	38
3.2.4 Le prospettive della nuova riforma.....	38
CONCLUSIONI.....	40

BIBLIOGRAFIA.....44

SITOGRAFIA.....44

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha l'obiettivo di esaminare l'iter storico dei cambiamenti in merito al diritto della crisi e dell'insolvenza, che si sono succeduti a partire dal Basso Medioevo fino ai nostri giorni. Verranno analizzati in particolare i limiti della legge fallimentare, la modifica dell'art. 2086 c.c. e il d.lgs. 14/2019 che ha portato all'istituzione del nuovo codice.

Infatti, l'attuale Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) è l'esito di un lungo percorso, che ha visto succedersi numerose riforme, e che tutt'ora non può dirsi definitivo, ma soggetto a ulteriori precisazioni.

Per spiegare le ragioni che hanno portato al vigente ordinamento, bisogna andare indietro nel tempo: difatti, è nel Basso Medioevo che nascono le prime regole, necessarie per disciplinare i rapporti tra mercanti. Tale regolamento prevedeva, ad esempio, l'espulsione del mercante dall'ambito degli scambi commerciali, qualora egli fosse stato inadempiente.

Quanto stabilito in questo contesto si ritrova più avanti nel Codice di Commercio del 1882, anche se con opportuni cambiamenti al fine di soddisfare le richieste della borghesia. Successivamente, si giunge alla legge fallimentare del 1942, che andava a regolamentare le procedure concorsuali, ma dava maggior rilievo a quella relativa

al fallimento: ciò vuol dire che il suo intervento era postumo rispetto alla situazione di crisi nella quale si trovava l'impresa.

La legge fallimentare subisce poi alcune modifiche in seguito alla caduta del fascismo e, nuovamente, negli anni '70 del secolo scorso, a causa della crisi economica; in questi anni il legislatore promulga alcune leggi "*speciali*", finalizzate, però, solamente alle grandi imprese.

Tuttavia, dagli inizi degli anni '80, si assiste ad un cambiamento del quadro culturale di riferimento e, di conseguenza, del diritto della crisi; è in tale contesto che si iniziano ad attuare delle riforme, fino ad arrivare agli anni 2005-2007, in cui viene posta al centro dell'attenzione l'impresa e vengono costituiti dei sistemi per preservarla. È in questi anni che si comincia a passare da una logica liquidatoria ad una preventiva, come verrà analizzato nel primo capitolo.

Infine, nel 2017 viene proposta una delega al Governo inerente alla disciplina della crisi e dell'insolvenza, che viene finalmente messa in atto con il d.lgs. 14/2019, con il quale viene accettato il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, adottato ufficialmente a partire dal 15 luglio 2022¹.

Introducendo brevemente la storia del diritto della crisi, questa tesi di laurea si propone di analizzare:

¹ G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024, pp. 15-18.

- Nel primo capitolo, il passaggio dalla legge fallimentare al Codice della crisi e l'introduzione di un nuovo comma all'art. 2086 c.c.;
- Nel secondo capitolo, gli obblighi introdotti dal nuovo comma, approfondendo gli aspetti riguardanti gli assetti e le loro funzioni;
- Nel terzo capitolo, il sistema delle responsabilità di tutti coloro che partecipano all'attività di impresa, in particolar modo in una situazione di crisi o insolvenza.

Il progetto in questione, quindi, si articola attorno allo studio dell'evoluzione nel tempo della concezione di attività d'impresa, in quanto tutte le riforme e le modifiche compiute sono atte a prevenire l'insorgenza della crisi. Nel caso in cui questa si manifesti, sono finalizzate ad intervenire tempestivamente al fine di garantire una continuità aziendale, nel rispetto dell'interesse dei creditori e di tutti gli altri soggetti che con l'impresa entrano in contatto. Ciò che esso vuole dimostrare è il passaggio da un'ottica puramente liquidatoria ad una che pone al centro l'impresa, cercando in ogni modo di garantire la sua sopravvivenza, con un impegno costante da parte dell'ordinamento giuridico.

CAPITOLO 1 – EVOLUZIONE NORMATIVA E MODIFICA

ART. 2086 C.C.

1.1 IL SISTEMA PREVIGENTE E I LIMITI DEL MODELLO TRADIZIONALE

L'attività di impresa, così come tutte le vicende umane, presenta un proprio corso, caratterizzato da un'origine, una fine e fasi intermedie di sviluppo e decadenza. Per quanto concerne il termine dell'attività di impresa, esso può avvenire per diversi motivi, tra cui la morte dell'imprenditore o il mancato raggiungimento del c.d. “*equilibrio di impresa*”². La differenza tra i due casi presi come esempio risiede nell'intervento del legislatore, che non è necessario nel primo, ma lo diventa nel secondo, poiché l'impresa non riesce a coprire i costi di produzione con i propri ricavi e genera una situazione di *insolvenza*.

Per disciplinare tali circostanze, prima dell'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, il sistema italiano di gestione della crisi era retto dalla legge fallimentare del 1942, la quale interveniva, però, solo nel momento in cui la crisi si era già manifestata.

Al centro di suddetta legge vi era il concetto di *fallimento*, con il quale si intendeva l'apertura di un “*concorso sul patrimonio del debitore insolvente da parte di tutti*”

² G.F. Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, Utet Giuridica, Torino, 2022, pp.183-184.

i creditori”³. È necessario, quindi, procedere con l’analisi delle principali caratteristiche di questa normativa, per comprendere le motivazioni che hanno portato alla riforma del 2019. Anzitutto, come anticipato, essa interveniva solamente in caso di insolvenza e solo nel momento in cui la crisi era già divenuta allarmante, poiché il patrimonio dell’impresa era ormai compromesso, limitando in tal modo le possibilità di risanamento.

Altro elemento da evidenziare è lo scopo della norma, che non persegue una logica preventiva, ma prettamente liquidatoria: le operazioni effettuate tramite l’intervento dell’ordinamento non sono finalizzate alla continuità aziendale, bensì alla liquidazione del patrimonio e dei beni del debitore.

Ultimo punto critico di questa legge è l’assenza di un sistema che permetta di rilevare dei sintomi di squilibri economico-finanziari, in modo da consentire un intervento tempestivo e non uno *ex post*.

Tutti gli aspetti fin qui analizzati mettono in evidenza i limiti della legge fallimentare e la necessità di aggiornare l’impianto normativo con sistemi che siano in grado di permettere una continuità aziendale e non di agire solamente quando la crisi si è oramai verificata.

³ G.F. Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, Utet Giuridica, Torino, 2022, p. 185.

In primo luogo, il ritardo nella rilevazione della crisi è dovuto alla mancanza di una struttura adeguata o a condotte inadatte da parte del debitore o alla non conoscenza, da parte di quest'ultimo, dei mezzi che la legge mette a disposizione. In secondo luogo, quando la situazione di insolvenza o di crisi si è già presentata, saranno i creditori a mettere in atto delle azioni esecutive per potersi rivalere del proprio credito, dal momento che il debitore è inadempiente nei loro confronti. Questo, però, porterà a delle condizioni di disuguaglianza tra i diversi creditori: quelli che agiscono in modo più repentino avranno un maggior giovamento rispetto a quelli meno rapidi, che si dovranno rifare sulla parte restante del patrimonio.

Oltre a ciò, il debitore sarà demotivato ad iniziare nuovamente, in futuro, un'attività di impresa, perché cosciente delle problematiche scaturenti dal mancato soddisfacimento dei debitori passati e, per questo, sarà costretto ad uscire dall'ambito delle attività imprenditoriali.

Fatti questi esempi per sottolineare ulteriormente le inefficienze della legge fallimentare, sono adesso chiare le ragioni della riforma: il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII) nasce per porre rimedio alle questioni sopra citate e per *“assicurare un ragionevole equilibrio tra le esigenze, talvolta contrapposte, del debitore, dei creditori, dei terzi e della collettività”*⁴.

⁴ G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024, pp. 1-3.

1.2 LA RIFORMA DEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E LA MODIFICA DELL'ART. 2086 C.C.

Come anticipato nel paragrafo precedente, il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), emanato con il d.lgs. n.14/2019 ed entrato in vigore il 15 luglio 2022, ha sostituito la legge fallimentare del 1942 per ovviare ai problemi che quest'ultima presentava.

Per avere un quadro completo delle novità apportate, bisogna però prendere in considerazione anche un'altra modifica, riguardante l'art. 2086 c.c., originariamente intitolato “*Direzione e gerarchia dell'impresa*” ed ora rubricato “*Gestione dell'impresa*”⁵. Tale cambiamento pone la gestione d'impresa sotto un'altra prospettiva, che sancisce il dovere di prevenzione della crisi.

Infatti, per mezzo dell'art. 375 del d.lgs., è stato aggiunto un secondo comma all'art. 2086 c.c., che prevede l'obbligo da parte dell'imprenditore di “*istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*”⁶, come si vedrà nel dettaglio nel capitolo successivo. Oltre alla funzione appena citata, è bene sottolineare l'importanza di questo secondo comma e dell'art. 3 del Codice della Crisi, in quanto congiuntamente

⁵ M. Paccioia, Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c., Giappichelli, Torino, 2025, p.4.

⁶ Art. 2086, comma 2, c.c.

vanno a porre rimedio ad alcune criticità suddette, per le quali la legge fallimentare presentava dei limiti.

Le modifiche apportate dai due articoli hanno come obiettivo centrale quello di tutelare i creditori e, in generale, tutti i soggetti che entrano in contatto con l'impresa (*stakeholders*): utilizzando strumenti adeguati di rilevazione della crisi, è possibile intervenire con misure idonee in modo da preservare la continuità aziendale e permettere un egual soddisfacimento dei creditori, attraverso la c.d. "*par condicio creditorum*"⁷. In tal modo, non sono portati ad avviare autonomamente delle azioni esecutive, come succedeva precedentemente.

Volendo allora approfondire l'aspetto riguardante la *par condicio creditorum*, questo è un principio cardine del nuovo Codice di Crisi dell'Impresa, in quanto regola il comportamento dell'imprenditore e dei creditori durante le procedure concorsuali. I creditori, infatti, hanno il diritto di rifarsi sul patrimonio del debitore, ma secondo un criterio ben preciso: se con la legge fallimentare ottenevano un maggior importo coloro che richiedevano prima il pagamento, ora tutti ottengono un ammontare proporzionale ai crediti che hanno versato nell'impresa che si trova in crisi.

⁷ G.F. Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, Utet Giuridica, Torino, 2022, p. 185.

Un altro importante aspetto da mettere in evidenza, inoltre, è che il nuovo comma introdotto non riguarda solamente una tipologia di imprenditore e non disciplina solo dei fatti interni ad esso, ma anzi si rivolge a tutti gli imprenditori che operino in forma societaria o collettiva. Risulta quindi necessario indicare che, in realtà, per le società per azioni, il d.lgs. 14/2019 non appare totalmente come una novità, in quanto già precedentemente, con disposizioni risalenti al 1998 e poi al 2003, si prevedeva l'obbligo di istituzione di assetti organizzativi e di monitoraggio da parte del collegio sindacale dell'attività di impresa. Nonostante ciò, la riforma attualmente in esame è considerata una tra le più importanti, poiché si espande l'ambito di applicazione, includendo anche i gruppi di imprese, e vengono definiti in modo più dettagliato gli assetti e le responsabilità di ogni soggetto che opera all'interno dell'impresa.

Tuttavia, anche se vi è un riferimento esplicito alle imprese collettive, non è da restringere il campo unicamente ad esse, perché tra le categorie di imprenditori che rientrano nella norma è compreso anche quello individuale, seppure con regole più contenute da rispettare. Dunque, considerando quanto detto, emerge che il nuovo ordinamento si pone in una prospettiva ampia di impresa, al fine di permettere a tutti i titolari di quest'ultime di controllare la situazione economico-finanziaria ed

intervenire nel momento adeguato per poter garantire la prosecuzione dell'attività⁸. Ciò rende molto chiaro il passaggio dalla logica liquidatoria utilizzata nella legge fallimentare alla logica preventiva adottata dal CCII e quindi la transizione da una posizione statica ad una dinamica da parte del debitore, che ora è tenuto ad intervenire e non lasciare semplicemente che il suo patrimonio venga liquidato.

L'incidenza della riforma discende anche dalla direttiva europea (2019/1023), promulgata nel 2019, a cui il CCII ha voluto provare ad allinearsi per mirare ad ottenere due risultati: *a)* rilevare in anticipo la crisi ("*early warning*") e *b)* agire anticipatamente sulla stessa ("*emerging insolvency*")⁹; al fine di perseguire tali obiettivi, viene in aiuto il secondo comma dell'art. 2086 c.c.

Quindi, spostando l'attenzione esclusivamente sul secondo comma dell'art. 2086 c.c. e anticipando brevemente quello che verrà spiegato nel capitolo II, l'obiettivo principale che si vuole perseguire, utilizzando gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, è quello di permettere un regolare sviluppo dell'esercizio di impresa. Quest'ultima, se controllata opportunamente e fornita di strumenti adeguati, è in grado di svolgere la propria attività appropriatamente e di notare in

⁸ F. Macario, *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, in L. Balestra e M. Martino (a cura di) "Crisi d'impresa e responsabilità degli organi sociali nelle società di capitali", Giuffrè, Milano, 2022, pp. 2-3.

⁹ G.F. Campobasso, *Manuale di diritto commerciale*, Utet Giuridica, Torino, 2022, p. 191.

anticipo la presenza di alcuni squilibri che possano portare ad una situazione di insolvenza.

Prima di passare al prossimo capitolo, in cui si analizzeranno in modo più specifico i tre aggettivi riferiti agli assetti e il significato del termine “*adeguati*”, un altro aspetto che è bene analizzare riguarda il principio di proporzionalità.

Quest’ultimo non appare esplicitamente nel testo del comma, ma è facilmente ricavabile, dal momento che l’articolo recita che gli assetti debbano essere “*adeguati alle dimensioni dell’impresa*”¹⁰. Ciò vuol dire che il dovere introdotto dall’art. 2086 c.c. deve essere calato sulle specificità delle singole imprese, poiché una piccola impresa non è in grado di rispettare le stesse regole di una grande impresa o di una multinazionale. Infatti, nel caso di impresa individuale o di piccola-media impresa, l’imprenditore non è tenuto a istituire un sistema complesso; le regole da rispettare sono meno rigide e anche gli assetti da costituire sono semplici, poiché la stessa struttura interna è meno elaborata.

Al contrario, nel caso di imprese di grandi dimensioni, l’intera struttura aziendale è articolata in più settori o aree operative, ognuna delle quali svolge funzioni specifiche e necessita di un responsabile a capo. Questa ripartizione comporta una maggiore complessità e, inevitabilmente, un sistema di assetti più complicato, che permetta

¹⁰ Art. 2086, comma 2, c.c.

ad ogni responsabile di esercitare un controllo opportuno in base al proprio ambito di pertinenza.

1.2.1 L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale

Alla luce di nuove regole emerse con la legge del 23 settembre 2025, non bisogna tralasciare l'utilizzo di sistemi di Intelligenza Artificiale all'interno del panorama aziendale¹¹. Infatti, questi strumenti risultano idonei ad elaborare opinioni e valutazioni riguardo i fatti gestionali, aiutando in tal modo gli organi deliberativi nel prendere le decisioni migliori. Pertanto, essi sono divenuti una componente fondamentale degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili di cui tratta l'art. 2086 c.c., assicurando l'osservanza delle vigenti normative e della regolamentazione interna all'impresa.

In tale ambito, l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per elaborare ingenti quantità di dati, la cui analisi risulterebbe complessa se svolta autonomamente dagli amministratori; consente inoltre di verificare se le scelte effettuate e gli strumenti impiegati permettano il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Un'ulteriore applicazione dell'IA concerne il tema dell'ecosostenibilità, in quanto può essere adottata da alcuni manager per controllare con precisione la riduzione delle emissioni e l'ottimizzazione energetica.

¹¹ M. Paccioia, Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c., Giappichelli, Torino, 2025, p. 2.

Tuttavia, l'Intelligenza Artificiale deve restare uno strumento di supporto, senza mai sostituire la razionalità umana. Infatti, gli amministratori hanno il dovere di utilizzare tali strumenti con diligenza e prudenza, evitando di affidare l'intero processo decisionale ad un software. Tale responsabilità è necessaria in un'ottica di gestione del rischio: nonostante con il tempo l'intelligenza artificiale sia diventata sempre più affidabile, non è da dimenticare che potrebbe essere soggetta ad attacchi informatici, con un conseguente impatto negativo sull'impresa. È compito dei manager, quindi, governare la tecnologia, al fine di salvaguardare la sicurezza e la continuità dell'azienda.

In ogni caso, l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nel panorama aziendale costituisce un'enorme innovazione rispetto al passato, sottolineando l'importanza e l'impatto delle modifiche effettuate negli ultimi anni in materia di controllo dell'attività di impresa¹².

Dunque, questo capitolo si è concentrato sulla riforma del Codice della Crisi d'Impresa e sulla correlata modifica dell'art. 2086 c.c., mettendo in luce il grande impatto che tali interventi hanno avuto sulla disciplina della crisi e sulla sostituzione del fallimento con la procedura di liquidazione giudiziale.

¹² M. De Nadai, *L'impiego degli strumenti di intelligenza artificiale da parte degli amministratori: rischi e responsabilità*, in "Ristrutturazioni Aziendali", 2 ottobre 2024, pp. 2-5.

Si è inteso quindi evidenziare il nuovo ruolo dell'imprenditore e il conseguente obbligo di adozione di strumenti idonei per preservare la continuità aziendale, attraverso l'individuazione dei segnali premonitori della crisi. Sulla base di tali premesse, si rende ora necessaria l'analisi di quali siano gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili che l'imprenditore è tenuto a predisporre al fine di adempiere alle proprie imposizioni legislative¹³.

¹³ M. Paccioia, Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c., Giappichelli, Torino, 2025, pp. 9-10.

CAPITOLO 2 – IL DOVERE DI ISTITUIRE GLI ASSETTI ADEGUATI

2.1 GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI E IL PRINCIPIO DI ADEGUATEZZA

Come accennato in precedenza, in questo capitolo si andranno ad analizzare in modo più puntuale gli *assetti organizzativi, amministrativi e contabili* che l'imprenditore collettivo e gli amministratori devono costituire per permettere un corretto svolgimento dell'attività di impresa, e per agire in tempo utile al fine di prevenire l'insorgenza di situazioni di crisi che siano ormai troppo avanzate per essere recuperate.

Innanzitutto, però, è necessario comprendere cosa si intende per “adeguatezza”: *“un assetto organizzativo è stato definito adeguato quando garantisce la separazione delle responsabilità nei compiti e nelle funzioni, identifica con chiarezza il sistema di deleghe e poteri propri di ciascuna funzione ed è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali”*¹⁴. Sarà poi compito del giurista esaminare, volta per volta, se questo principio sia effettivamente rispettato dall'imprenditore e dagli amministratori.

Posto ciò, occorre ora soffermarsi sull'analisi delle caratteristiche dei singoli assetti.

¹⁴ M. Paccoia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, p. 8.

2.1.1 Assetto organizzativo

L'assetto organizzativo riveste una posizione di rilievo all'interno del complesso aziendale, in quanto, se istituito nel modo corretto, permette all'impresa di espandersi e di svolgere autonomamente la propria attività produttiva, attenuando la necessità di ricorrere al mercato. Ciò significa che l'impresa non sente più il bisogno di esternalizzare la produzione, bensì è capace di produrre esclusivamente al suo interno. Chiaramente tale sviluppo è possibile solo se si rispettano i due principi descritti in precedenza, quello di proporzionalità e adeguatezza, e se l'assetto è conforme alla programmazione strategica dell'impresa.

Inoltre, gli assetti organizzativi rappresentano l'insieme delle regole atte ad attribuire ad un personale competente e idoneo la responsabilità del funzionamento dell'impresa. Essi riguardano quindi l'organizzazione del progetto aziendale nel suo insieme e sono volti a determinare le competenze necessarie per poter amministrare correttamente l'impresa e assicurare un appropriato controllo sulla stessa.

Gli assetti, perciò, devono avere alcune caratteristiche:

- i) *Una struttura organizzativa;*
- ii) *Dei sistemi operativi;*
- iii) *Delle modalità di governo dell'impresa.*

Queste sono necessarie affinché un assetto possa essere definito adeguato¹⁵.

Alla luce di quanto esposto, è giusto sottolineare che non esiste un modello organizzativo standard, ma ogni società deve adattare gli assetti organizzativi alla propria struttura e seguendo quelli che sono gli obiettivi che intende raggiungere.

Inoltre, per realizzare una struttura organizzativa idonea, all'interno dell'impresa vengono creati *organigrammi* e *funzionigrammi*: i primi servono per istituire una rappresentazione gerarchica dei ruoli, i secondi riportano una descrizione delle funzioni, degli uffici e delle competenze proprie di ogni soggetto facente parte dell'azienda.

Ultimo elemento utilizzato è il *mansionario*, in cui vengono riportate le singole mansioni che deve svolgere ogni membro dell'organo aziendale.

Altro strumento inserito tra gli assetti organizzativi e conforme all'art. 2086 c.c. è la c.d. *Balanced Scorecard* (BSC)¹⁶, che costituisce una modalità di controllo dell'andamento aziendale e permette di rilevare l'adeguatezza degli assetti e di tutelare la continuità dell'azienda. Quest'ultimo assume particolare rilievo poiché la nuova riforma è orientata ad una prospettiva futura, rendendo necessario dotarsi di strumenti adatti a monitorare la situazione aziendale e individuare tempestivamente le tendenze future dell'impresa.

¹⁵ M. Paccioia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, p. 11.

¹⁶ M. Paccioia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, pp. 11-12.

Da quanto precede, si evince che un errore nella progettazione dell'impianto organizzativo può compromettere il funzionamento dell'impresa stessa e ostacolare la regolare prosecuzione dell'attività. In breve, la mancata predisposizione di un adeguato assetto potrebbe rappresentare una delle principali cause del non raggiungimento dei fini aziendali e, di conseguenza, dell'insorgenza della crisi.

Proprio per evitare tali situazioni, è stato elaborato un modello di assetti organizzativi “*per processi*”¹⁷, che permette di riassetare il complesso aziendale al fine soddisfare le esigenze dei clienti e della concorrenza.

2.1.2 Assetto amministrativo

Per quanto concerne l'assetto amministrativo, esso va analizzato prendendo in considerazione la riforma Vietti del 2003¹⁸, che ha previsto diverse alternative riguardanti il sistema di amministrazione e controllo:

- a. *Sistema tradizionale*, formato da un organo di amministrazione ed un collegio sindacale;
- b. *Sistema dualistico*, in cui è presente un consiglio di gestione e un consiglio di sorveglianza;

¹⁷ P. Bastia, E. Ricciardello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, “Banca Impresa Società”, Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, p. 378.

¹⁸ Riforma del diritto societario, la cui denominazione deriva dal presidente della commissione che ha redatto la riforma. G. A. Rescio, *L'assemblea nel progetto di riforma delle società di capitali*, relazione al Convegno di Firenze, 16 novembre 2002, p.1, disponibile online su www.ginnasi.it, consultato il 07/03/2026.

- c. *Sistema monistico*, in cui all'interno del consiglio di amministrazione viene inserito un *comitato di controllo sulla gestione*.

Il sistema amministrativo principalmente utilizzato resta però quello tradizionale¹⁹.

Gli assetti amministrativi utilizzano *report* o meccanismi di pianificazione e controllo al fine di monitorare il rispetto delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'impresa e per formulare delle previsioni sui suoi possibili sviluppi futuri. Gli altri strumenti di cui si servono sono i piani d'azione e i piani strategici aziendali: l'utilizzo congiunto di questi con gli altri suddetti permette di individuare tempestivamente eventuali squilibri e di ricorrere a soluzioni per gestire l'insorgenza della crisi. Inoltre, sono utili per confrontare gli obiettivi raggiunti con quelli desiderati a monte dagli imprenditori e dagli amministratori, a seconda della tipologia di impresa considerata.

La struttura appena descritta dipende, però, anche dall'organizzazione interna all'impresa, in quanto ogni soggetto deve impegnarsi a svolgere le proprie mansioni nel modo migliore possibile.

¹⁹ Si richiamano i vari sistemi facendo riferimento a: P. Bastia, E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, "Banca Impresa Società", Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, p. 369.

Proprio per questo scopo, infatti, è necessario verificare la presenza di un consiglio di amministrazione, l'attribuzione di poteri specifici a ciascun socio e la conformità tra responsabilità delegata e capacità decisionale.

Emerge, infatti, quale limite dell'istituzione degli assetti, l'assenza di una netta divisione tra gli assetti organizzativi e quelli amministrativi; perciò, è fondamentale che ciascuno di essi rispetti regole e norme relative al contesto in cui si trova ad operare. In aggiunta, deve essere costantemente controllato lo sviluppo dei software di intelligenza artificiale presenti in azienda, poiché solo con aggiornamenti regolari essa può rispettare il principio di adeguatezza previsto dal nuovo comma²⁰. In assenza di tale principio, infatti, l'attività d'impresa non può essere svolta regolarmente.

2.1.3 Assetto contabile

L'assetto contabile costituisce l'ultima tipologia oggetto di studio degli assetti previsti dal nuovo comma dell'art. 2086 c.c. Lo scopo di tale assetto è quello di favorire una corretta lettura dei dati contabili ed extra-contabili generati dallo svolgimento dell'attività d'impresa. Infatti, permette di esaminare, sia *ex ante* che *ex post*, le rilevazioni effettuate in materia economico-finanziaria.

²⁰ M. Paccioia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, pp.12-13.

Le informazioni che esso si procura devono essere conformi all'andamento gestionale dell'impresa, al fine di rimuovere i potenziali rischi a cui quest'ultima può essere soggetta, ad esempio disequilibri economici, patrimoniali o finanziari.

Il suo obiettivo primario è, pertanto, quello di ottenere *informazioni rilevanti e tempestive*, ma anche *predittive*²¹, per la valutazione della performance aziendale svolta da amministratori, revisori, organi di vigilanza, *shareholders* e *stakeholders*.

In questo caso vi è una netta separazione dei compiti tra gli assetti amministrativi e quelli contabili: operano l'uno in funzione dell'altro, ma mentre i primi costituiscono il complesso di direttive che l'azienda è tenuta a seguire per assicurare un idoneo svolgimento della propria attività, i secondi sono volti a registrare le operazioni aziendali, con una particolare attenzione alle rilevazioni contabili.

In questo contesto, i documenti contabili che assumono rilevanza sono il budget patrimoniale e il budget di esercizio: il primo viene elaborato prima dell'effettivo esercizio, mentre il secondo configura la rappresentazione economica e finanziaria dell'impresa in un dato lasso di tempo.

²¹ P. Bastia, E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, "Banca Impresa Società", Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, p. 379.

Di conseguenza, risultano fondamentali la rapidità nella trasmissione delle informazioni tra le diverse strutture, nonché la trasparenza, così da consentire ai responsabili di reagire prontamente all'emergere di eventuali squilibri²².

2.2 L'USO DEGLI ASSETTI PER LA RILEVAZIONE TEMPESTIVA E LA GESTIONE DELLA CRISI

A conferma di quanto detto precedentemente, l'imprenditore individuale e quello collettivo, con la modifica dell'art. 2086 c.c., sono tenuti a introdurre, rispettivamente, misure idonee e assetti adeguati al fine di individuare nell'immediato l'insorgenza di eventuali situazioni di crisi e agire prontamente per la loro risoluzione.

Il legislatore, nell'intento di agevolare imprenditori e amministratori nella predisposizione di strutture aziendali adeguate, ha individuato un elenco di finalità che queste ultime debbono essere in grado di perseguire:

- i) Tenendo conto delle peculiarità di ciascuna impresa, devono consentire l'individuazione di eventuali situazioni di crisi economico-finanziarie e reddituali;
- ii) Devono tenere sotto controllo, almeno per i dodici mesi successivi, le posizioni debitorie dell'impresa;

²² M. Paccoia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, pp.14-15.

- iii) Sono tenute a verificare su portali online se l'impresa oggetto di analisi può essere risanata²³.

Ovviamente tali informazioni sono di carattere generale, per cui devono essere di volta in volta adattate alle specificità dell'impresa in esame e integrate, qualora non si dimostrino sufficienti.

In aggiunta, l'imprenditore deve tenere sotto controllo alcuni aspetti che fungono da segnali premonitori della crisi. Essi sono:

- a) *Debiti per remunerazioni non pagate da almeno trenta giorni, i quali hanno un importo superiore alla metà del totale di ogni mese di stipendi;*
- b) *Debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni e di importo superiore a quelli non scaduti;*
- c) *Crediti verso banche o intermediari finanziari scaduti da oltre sessanta giorni;*
- d) *Presenza di debiti nei confronti di INPS, INAIL, Agenzia delle entrate e Agenzia delle entrate-Riscossione²⁴.*

L'art. 13 del CCII prevede altri indici rivelatori della crisi: oltre a quelli precedentemente elencati, è necessario monitorare l'esposizione debitoria dell'impresa, in quanto la sua sopravvivenza è compromessa quando si hanno debiti

²³ G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024, p. 22.

²⁴ G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024, p. 22.

insolubili nei successivi sei mesi e quando la stima del tempo residuo è inferiore a sei mesi²⁵. Anche tale articolo, però, sottolinea che gli squilibri, nei tre casi precedentemente esposti, siano i segnali che meglio informano riguardo la situazione di insolvenza.

Non appena l'imprenditore o gli amministratori di una società ravvisano una di tali circostanze, sono tenuti a intervenire per cercare di ripristinare l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa.

Infatti, in mancanza di opportune misure, la rilevazione anticipata dei segnali di crisi resterebbe un'operazione fine a se stessa. Spetta dunque all'imprenditore, o agli amministratori, individuare gli strumenti più appropriati per ciascuna situazione e determinare le azioni necessarie per avviare un piano di risanamento.

In merito a ciò, è importante sottolineare che nell'ambito di rilevazione della crisi assume un ruolo di primo piano l'assetto amministrativo-contabile, poiché responsabile della rapidità di trasmissione dei segnali suddetti.

Come spiegato in precedenza, la riforma del Codice della Crisi si colloca in un'ampia prospettiva di impresa, per cui sono previste norme specifiche anche per amministratori, soci e gruppi di imprese.

²⁵ P. Bastia, E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, "Banca Impresa Società", Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, p. 383.

Per quanto concerne gli amministratori e i soci, il quadro normativo è stato delineato in modo che essi sappiano con precisione quali siano i propri obblighi e i propri poteri in tema di tempestiva rilevazione della crisi.

In merito ai gruppi di imprese, invece, essi sono formati da una società madre, o *holding*, che controlla le società figlie, controllate o partecipate, seppure queste ultime siano dotate di propria personalità giuridica.

I gruppi di imprese sono sottoposti ai medesimi doveri delle altre società: ciò vuol dire che sono tenuti a istituire *assetti organizzativi, amministrativi e contabili* adeguati, al fine di prevenire situazioni di insolvenza o, nel caso in cui queste si manifestino, di essere in grado di avviare rapidamente operazioni risanatrici.

Responsabile della creazione di tali assetti è l'organo amministrativo della società madre, poiché monitora le condizioni economico-finanziarie di ciascuna società e del gruppo nel complesso.

Infatti, la crisi può interessare sia l'intero gruppo che una delle società controllate: nel primo caso il Codice di Crisi dell'Impresa prevede delle procedure coordinate per il risanamento dell'intero gruppo; nel secondo caso, la singola società viene dichiarata insolvente e, avendo una propria autonomia, viene assoggettata alla procedura concorsuale. Questo avviene perché il ripristino dell'equilibrio economico-finanziario, così come è permesso all'intero gruppo, deve essere consentito anche alla singola impresa.

Pertanto, è necessario focalizzarsi sulla questione dei rischi a cui sono sottoposti i gruppi, poiché in tale ambito assumono una duplice natura:

- da un lato il rischio attiene alla singola impresa, poiché ha contratto troppi debiti esterni;
- dall'altro riguarda l'intero gruppo, che ha effettuato operazioni di finanziamento interne.

A tal proposito, l'adozione di strumenti adeguati diventa fondamentale per la programmazione e il controllo della situazione finanziaria delle singole società e dell'intero gruppo. In fase di progettazione è infatti necessario agire su più livelli, prima per le singole società e poi per l'intero gruppo²⁶. Ciò viene fatto perché agevola il controllo dei movimenti finanziari interni al gruppo e il monitoraggio della loro funzionalità al raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio economico del gruppo e delle singole entità.

Chiaramente il consiglio amministrativo della holding deve predisporre strumenti efficaci sia per la prevenzione della crisi sia per la sua risoluzione, nel caso in cui essa dovesse manifestarsi.

²⁶ P. Bastia, E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, "Banca Impresa Società", Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, p. 410.

Alla luce di quanto esposto in questo capitolo, emerge che l'istituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili è divenuta essenziale all'interno di ogni forma giuridica di impresa, in quanto permette a imprenditori, amministratori e consigli di amministrazione di rilevare in anticipo i segnali premonitori della crisi e di intervenire con opportune misure atte a consentire la prosecuzione dell'attività di impresa.

CAPITOLO 3 – LA CRISI D’IMPRESA E LA RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI

3.1 IL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIALI

A seguito di quanto spiegato nei capitoli precedenti, è ora necessario approfondire il tema delle responsabilità, in quanto a seconda dell’impresa considerata, le decisioni vengono assunte da soggetti diversi.

Infatti, istituendo assetti adeguati non si vuole salvaguardare esclusivamente l’interesse sociale, attraverso un corretto esercizio della gestione operativa per conto degli amministratori, ma si intende preservare anche l’interesse delle terze parti. Nel caso in cui vengano infranti tali obblighi, la responsabilità ricade in modo diretto sull’imprenditore, sia individuale sia collettivo²⁷.

A tal proposito, solitamente, la responsabilità si riversa sull’imprenditore, soprattutto nelle imprese in forma individuale, ma in quelle in forma collettiva sono gli amministratori e, talvolta, i soci a farsi carico delle decisioni. Inoltre, in tale contesto, bisogna inserire anche il consiglio di amministrazione, che si occupa principalmente della gestione d’impresa.

²⁷ M. Paccioia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, p. 1.

3.1.1 L'organo amministrativo e i suoi doveri

Come anticipato, un altro organo importante all'interno dell'azienda è quello amministrativo, che è da considerare gerarchicamente superiore agli organi delegati, i quali da quest'ultimo ricevono ordini. Tali organi devono espletare alcune funzioni: innanzitutto devono fare in modo che gli assetti istituiti siano adeguati; in secondo luogo, sono tenuti a informare il consiglio di amministrazione e l'organo di controllo sulla performance aziendale e sui suoi possibili sviluppi futuri.

Anche i componenti del CdA sono, però, sottoposti ad una serie di doveri:

- i) Verificare l'idoneità degli *assetti organizzativi, amministrativi e contabili* istituiti;
- ii) Valutare la strategia aziendale-industriale della società;
- iii) Giudicare lo svolgimento dell'attività;
- iv) Prendere decisioni solo dopo essere stati adeguatamente informati riguardo la situazione considerata²⁸.

Tale disposizione evidenzia come, all'interno dell'organizzazione aziendale, ciascun soggetto abbia delle specifiche mansioni da eseguire. La suddivisione dei compiti,

²⁸ . Bastia, E. Ricciardiello, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, "Banca Impresa Società", Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, p. 369.

infatti, semplifica il sistema delle responsabilità, poiché, nel caso in cui si presentino situazioni di crisi, permette di individuare il soggetto che ha assunto decisioni successivamente dimostratesi inadeguate.

In questo contesto, interviene però la c.d. *business judgment rule*, principio atto a tutelare gli amministratori per aver preso scelte che, pur essendosi rivelate *ex post* errate, sono state adottate con la dovuta diligenza procedurale. Il giudice, infatti, non può sindacare il merito della decisione, ma ha l'autorità di valutare esclusivamente l'accuratezza e la correttezza del processo decisionale.

3.2 LA RESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

Quanto sopra analizzato in merito alla responsabilità degli organi sociali assume particolare importanza, poiché a seguito della riforma, gli obblighi che gravano su ogni soggetto interno all'impresa sono stati resi più specifici, aggiungendo la prospettiva della prevenzione della crisi e del successivo intervento per riportare l'impresa in equilibrio.

Infatti, spetta all'imprenditore e agli amministratori decidere quale strada percorrere nel caso in cui si manifestino situazioni di crisi: l'imprenditore può scegliere se avvalersi degli impianti messi a disposizione dal Codice della crisi oppure utilizzare mezzi diversi. Nel caso in cui decida di non seguire quanto esposto nel Codice, è a

sua discrezione scegliere come intervenire, ma a condizione che si assuma i rischi e le responsabilità conseguenti da tale scelta.

Gli amministratori, invece, insieme ai curatori, hanno il dovere esclusivo di decidere quale sia la procedura migliore da utilizzare e non possono, in nessun caso, espandere tale dovere anche ai soci, in quanto inderogabile. Nonostante ciò, i soci hanno il diritto di essere informati, per cui, una volta prese le decisioni, gli amministratori hanno l'obbligo di riferire loro quanto stabilito e, inoltre, devono regolarmente informarli riguardo lo stato di avanzamento.

Al contrario, i soci possono intervenire nel momento in cui amministratori e liquidatori non trovino un adeguato metodo di risoluzione per la situazione di insolvenza. In tale circostanza, i soci e gli organi di controllo hanno la facoltà di presentare la domanda di apertura della liquidazione giudiziale.

È bene sottolineare, però, che seppure questo potere sia in capo ai soggetti suddetti, esso non può essere escluso agli amministratori e curatori dell'impresa²⁹.

Nell'ambito dell'istituzione degli assetti si inserisce un'ulteriore declinazione del sistema di responsabilità, che riguarda le società o gli enti che esercitano una

²⁹ G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024, pp. 27-28.

funzione di controllo su altre società, come avviene ad esempio nei gruppi di imprese, nei quali la capogruppo ha il compito di vigilare e disciplinare le società partecipate. In tali casi, infatti, la società o l'ente ha l'obbligo di rispettare alcune regole per garantire un'esatta gestione aziendale e per agire nel rispetto del principio di adeguatezza. Qualora essa utilizzi i propri poteri per assumere decisioni di interesse proprio o di terzi e ciò comprometta la società controllata, è ritenuta colpevole sia verso i soci, nel caso in cui diminuisca il valore della partecipazione, sia verso i creditori, se le scelte effettuate abbiano una conseguenza negativa sulla solidità del patrimonio sociale³⁰.

3.2.1 Fonti di responsabilità e onere della prova

Per quanto concerne l'aspetto delle fonti di responsabilità, esse possono essere molteplici: in primo luogo, nel caso in cui il patrimonio venga compromesso o emerga una delle cause di liquidazione dell'impresa, è responsabilità degli amministratori la continuazione dell'attività; altra circostanza riguarda la violazione degli obblighi imposti all'amministratore dall'art. 2086 c.c. o dall'art. 3 del CCII. In questo secondo caso, però, si inserisce la *business judgment rule* evidenziata precedentemente: se il dovere di istituzione degli assetti è stato svolto in maniera congrua con quanto sancito dal nuovo comma, allora il giudice non può sindacare

³⁰ M. Paccioia, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025, p. XVII prefazione (D. Scarpa).

le scelte dell'amministratore. Solo nel caso in cui le decisioni non siano state prese diligentemente e con le corrette informazioni, la responsabilità ricade sull'amministratore e il giudice può intervenire.

Infatti, una situazione più complessa emerge quando l'amministratore deve dimostrare di aver correttamente adempiuto al dovere di istituzione degli assetti imposto dall'art. 2086 c.c. In questo caso, egli dovrà innanzitutto comprovare che gli assetti siano stati effettivamente costituiti e, successivamente, fornire le prove della loro adeguatezza.

Chiaramente, ciò è possibile solo se l'amministratore abbia opportunamente documentato le operazioni svolte, così da poter dimostrare di aver agito con diligenza ed essere esente da colpa.

Qualora l'organo gestorio della procedura concorsuale presenti un'accusa di mancato o errato adempimento, spetta all'amministratore dimostrare di aver svolto i propri doveri in maniera adeguata. È in tale circostanza, infatti, che vengono esaminati gli strumenti utilizzati dall'amministratore, al fine di provare la sua corretta esecuzione. Un caso manifesto di inadempimento da parte dell'amministratore si ha quando venga presentata domanda di liquidazione giudiziale, senza aver previamente provato a ricorrere ad uno dei mezzi messi a disposizione dall'impresa per affrontare

eventuali scenari di crisi. In tal caso, l'amministratore può liberarsi da responsabilità solo dimostrando che la crisi non ha presentato segnali premonitori e che, pertanto, non vi è stata alcuna possibilità di intervenire tempestivamente.

Una volta presentati i casi in cui l'amministratore ha l'onere di provare di aver agito diligentemente, occorre tuttavia evidenziare che, qualora il mancato adempimento non abbia provocato un danno quale effetto immediato, egli è esente da qualsiasi colpa³¹.

3.2.2 Responsabilità degli amministratori ex art. 2392 c.c.

Da quanto esposto finora si evince che gli amministratori siano investiti di una grande responsabilità nei confronti dell'impresa e di tutti i soggetti che con essa si interfacciano, in particolare nel momento in cui si verifichino situazioni di crisi e/o insolvenza. Ciò anche alla luce dell'art. 2392 c.c., che disciplina la “*responsabilità degli amministratori verso la società*”, determinando il loro dovere di agire con la dovuta diligenza³². Quando l'impresa si trova in una situazione di crisi, infatti, gli amministratori sono tenuti a conservare e salvaguardare il patrimonio sociale.

³¹ M. Binelli, *Gli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori in caso di liquidazione giudiziale*, rivista giuridica online “Diritto della Crisi”, 23 agosto 2022, disponibile su www.dirittodellacrisi.it

³² Art. 2392, comma 1, c.c.

Le colpe che possono gravare sugli amministratori, in aggiunta a quanto precedentemente evidenziato, possono essere: *a)* il peggioramento della situazione di dissesto; *b)* il non aver colto tempestivamente i segnali della crisi e, di conseguenza, non essere intervenuti nel momento giusto; *c)* l'utilizzo inesatto dei mezzi a disposizione per la gestione dello stato di crisi. Alla base di tali condotte può, tuttavia, esservi l'inadempimento del dovere di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che pertanto può dar luogo ad un'azione di *mala gestio*³³.

Nella prospettiva della riforma, poi, ciò assume ancora più rilevanza, perché sugli amministratori ricade l'obbligo di un costante controllo della gestione d'impresa, con lo scopo di rilevare in anticipo dei segnali di crisi e, successivamente, per un pronto utilizzo delle dovute misure.

Nella circostanza in cui, invece, gli amministratori non utilizzino nel modo giusto gli strumenti per contrastare la crisi, essi si trovano di fronte a due alternative: da un lato, devono allestire dei piani di risanamento volti a salvaguardare il patrimonio aziendale; dall'altro, sono tenuti a presentare domanda di liquidazione giudiziale, qualora si presentino le condizioni previste.

³³ Patti, A., *Crisi d'impresa e responsabilità degli amministratori di società*, "Il fallimento e le altre procedure concorsuali", Milano, Volume 40, Fascicolo 2, pp. 129-130.

3.2.3 Le responsabilità degli amministratori inoperativi

Il tema della responsabilità non grava soltanto sui soggetti operativi all'interno dell'azienda, ma anche, e soprattutto, su quelli *non operativi*, in relazione alla violazione del loro dovere di “*agire informati*”. La rilevanza di tale profilo discende dall'art. 2381 c.c., che impone agli amministratori l'obbligo di intervenire in seguito all'acquisizione delle informazioni in merito all'andamento gestorio³⁴.

In passato, su essi gravava prevalentemente un dovere di vigilanza, mentre ora a tale obbligo si sostituiscono quello di monitorare la performance aziendale e quello di assumere decisioni solamente dopo aver acquisito le documentazioni necessarie. In questo modo, viene altresì agevolata la comunicazione tra i soggetti che ricevono l'incarico e quelli che lo conferiscono.

L'art. 2381 c.c. stabilisce, inoltre, che gli amministratori hanno la facoltà di domandare maggiori informazioni riguardanti la gestione dell'impresa; tuttavia, tale facoltà si trasforma in un vero e proprio dovere nel momento in cui emergano segnali che facciano presagire una situazione di crisi³⁵.

3.2.4 Le prospettive della nuova riforma

Alla luce delle valutazioni finora effettuate, appare evidente come la riforma oggetto di analisi abbia notevolmente rafforzato il tema della responsabilità degli

³⁴ Art. 2381, comma 6, c.c.

³⁵ Patti, A., *Crisi d'impresa e responsabilità degli amministratori di società*, “Il fallimento e le altre procedure concorsuali”, Milano, Volume 40, Fascicolo 2, pp. 132-133.

amministratori, al fine di mettere in rilievo la prospettiva della prevenzione della crisi e del successivo ripristino, ove possibile, dell'equilibrio aziendale. Qualora ciò non sia realizzabile, è importante sottolineare il ruolo degli amministratori nell'ambito dell'apertura della liquidazione giudiziale.

Tale profilo è fortemente collegato alla salvaguardia del patrimonio e alla continuità aziendale, obiettivi perseguibili solamente attraverso un costante monitoraggio della situazione dell'impresa e un tempestivo intervento da parte degli amministratori³⁶.

In tale prospettiva, gli amministratori non sono più semplicemente responsabili della gestione d'impresa, ma ricoprono il ruolo di custodi della stabilità economica e della continuità aziendale.

³⁶ Patti, A., *Crisi d'impresa e responsabilità degli amministratori di società*, "Il fallimento e le altre procedure concorsuali", Milano, Volume 40, Fascicolo 2, p. 137.

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato, si è affrontata la questione relativa al cambiamento di paradigma riguardante la situazione di crisi o di insolvenza nel quale può trovarsi l'impresa. L'obiettivo del progetto vuole essere quello di mettere in evidenza l'importanza dell'entrata in vigore del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), con il quale è stato conseguentemente introdotto un nuovo comma all'art. 2086 c.c.

Quest'ultima modifica non ha costituito uno dei risultati più importanti solo nell'ambito del diritto della crisi, ma anche nel contesto generale della disciplina d'impresa. Infatti, l'art. 2086 c.c., già rilevante prima dell'introduzione del nuovo comma, è ora divenuto il pilastro del nuovo sistema, poiché inserisce degli aspetti che possono essere definiti rivoluzionari rispetto al passato ordinamento.

L'entrata in vigore del nuovo Codice e la conseguente modifica dell'articolo hanno cambiato drasticamente la logica alla base della previgente legge fallimentare del 1942. Difatti, come dimostrato, si è passati dal concetto di fallimento a quello di liquidazione giudiziale e ciò ha portato con sé un grandissimo cambiamento per la gestione della crisi d'impresa.

Se prima, nel momento in cui si presentavano dei segnali che facevano presumere una situazione di crisi o di insolvenza, si pensava al fallimento d'impresa, secondo cui non vi era alcuna speranza di risanamento, ad oggi si persegue una cultura della prevenzione.

L'obbligo di istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, unitamente al sistema di responsabilità gravante su imprenditori e amministratori, rappresenta una delle novità più rilevanti proprio per questo motivo. In tale contesto, infatti, l'interesse principale dei soggetti coinvolti nell'attività di impresa, è quello di agire tempestivamente al fine di prevenire l'aggravarsi della situazione di crisi e di garantire la continuità aziendale.

Prima dell'introduzione del nuovo codice e della modifica dell'articolo, tale logica era fuori dalla portata di ogni imprenditore o amministratore, il quale ricopriva un atteggiamento passivo di fronte a tali situazioni, poiché l'ordinamento era orientato ad una gestione "repressiva", che si traduceva in un intervento tardivo, quando i creditori avevano ormai iniziato ad aggredire il patrimonio aziendale.

Alla luce della riforma, invece, l'imprenditore e gli amministratori sono chiamati ad assumere un ruolo attivo nei confronti dell'impresa, attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti messi a disposizione dalla legge, al fine di rilevare tempestivamente i segnali di crisi e di agire adeguatamente per permettere la continuità aziendale.

Tuttavia, il vigente ordinamento non può dirsi ancora definitivo, poiché continua ad essere soggetto a modifiche, per migliorare degli aspetti problematici e per correggere alcuni errori.

Infatti, nonostante il CCII costituisca un risultato importantissimo nell'ambito del diritto della crisi, non è esente da criticità sul piano applicativo: ciò non implica che la nuova normativa sia inefficace, ma che essendo di una così grande portata, richiede del tempo prima di potersi totalmente stabilizzare.

Le imprese sono tenute a cambiare la loro organizzazione, qualora non sia adeguata, ma ciò potrebbe essere intralciato da alcune questioni burocratiche e dalla mancanza di figure manageriali dotate di competenze specifiche.

A titolo esemplificativo, una prima problematica riguarda le piccole imprese, poiché potrebbero emergere delle difficoltà tecniche riguardo l'istituzione di adeguati assetti organizzativi e la correlata responsabilità. Come precedentemente osservato, le piccole imprese sono sottoposte a misure e regole differenti rispetto alle realtà di grandi dimensioni, in quanto la loro struttura e la limitata disponibilità di risorse finanziarie non permettono l'istituzione di un sistema complesso di assetti. Tale aspetto, quindi, influisce direttamente sull'applicazione dell'art. 2086 c.c., dal momento che il requisito dell'adeguatezza degli assetti rischia di perdere la propria efficacia. Infatti, se il dovere sancito dall'articolo non viene adempiuto in maniera conforme a quanto stabilito, la funzione preventiva della norma viene meno,

impedendo la rilevazione tempestiva dei segnali di crisi e il correlato intervento, facendo ricadere l'intera responsabilità in capo all'imprenditore individuale.

In altri casi potrebbe accadere che i segnali di allerta si presentino in modo tardivo, a causa degli organi di controllo. Se ciò accade per via di una scarsa vigilanza sulla gestione, il funzionamento dell'art. 2086 c.c. potrebbe essere compromesso, poiché fortemente connesso alla prontezza degli organi sopracitati. Tale ritardo, infatti, finisce per compromettere la funzione risanatrice della norma, in quanto rende impossibile l'attivazione tempestiva degli strumenti di regolazione della crisi, determinando un aggravamento della situazione. La responsabilità ricade, in via solidale, sugli amministratori, per non aver permesso l'adozione delle misure correttive adeguate ad assicurare la continuità aziendale.

Ad oggi, l'ultima modifica apportata risale al 2024; tuttavia, l'ordinamento è sottoposto a continui interventi correttivi, finalizzati a limitare le criticità emergenti e ad assicurare alle diverse tipologie di impresa un corretto svolgimento della propria attività.

BIBLIOGRAFIA

Bastia, P., Ricciardiello, E., *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, “Banca Impresa Società”, Bologna, Volume 39, Fascicolo 3, 2020, pp. 359-414.

Binelli M., *Gli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori in caso di Liquidazione Giudiziale*, 23 agosto 2022, in “Diritto della Crisi”.

Campobasso, G.F, *Manuale di diritto commerciale*, Utet Giuridica, Torino, 2022

D’Attorre, G., *Manuale di diritto della crisi e dell’insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024.

De Nadai, M., *L’impiego degli strumenti di intelligenza artificiale da parte degli amministratori: rischi e responsabilità*, in “Ristrutturazioni Aziendali”, 2 ottobre 2024.

Macario, F., *La riforma dell’art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell’insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, in L. Balestra - M. Martino (a cura di) “Crisi d’impresa e responsabilità degli organi sociali nelle società di capitali”, Giuffrè, Milano, 2022.

Paccoia, M., *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.*, Giappichelli, Torino, 2025.

Patti, A., *Crisi d’impresa e responsabilità degli amministratori di società*, “Il fallimento e le altre procedure concorsuali”, Milano, Volume 40, Fascicolo 2, pp. 129-137.

SITOGRAFIA

www.dirittodellacrisi.it

www.ginnasi.it

www.giustizia.it

www.dirittofallimentaresocieta.it

www.ilcaso.it